INTRODUCTION A LA SOCIOLOGIE DES ORGANISATIONS

Dominique Desjeux, Anthropologue
Professeur émérite
Université Sorbonne Paris Cité
Consultant International
www.argonautes.fr

TBS Casablanca
21-22 mars 2015

TROIS GRANDES QUESTIONS DE LA SOCIOLOGIE DES ORGANISATIONS

- Comment fonctionnent les organisations
- En quoi les relations interculturelles à l'intérieur des organisations sont des contraintes et/ou des potentialités
- Comment réinterpréter la sociologie des organisations pour en faire un outil d'aide à la conduite du changement dans les organisations.

QUELQUES CONSTATS GÉNÉRAUX : TENSION ENTRE STANDARD ET CRÉATIVITÉ

- Les organisations ont à la fois besoin de rester stables et de créer du standard pour fonctionner et créer de la valeur
- Mais aussi d'être créatives, de se transformer pour survivre et résister à la concurrence
- Ces deux objectifs sont en tension permanente

UN ÉCART ENTRE UN DISCOURS DE CHANGEMENT ET UNE PRATIQUE DE STABILITÉ

- Dans la plupart des enquêtes, je constate
  - qu'il y a souvent un écart important entre le discours des acteurs sociaux qui demandent de changer, d'innover, d'être clair ou transparent, de créer de la concurrence
  - et leurs pratiques organisées autour de la stabilité et de la mise en place de « silos » et de monopoles.

LES CONTRAINTES COMME EXPLICATION DE L'ÉCART ENTRE DISCOURS ET PRATIQUES

- Entre le discours et la pratique il y a :
  - les contraintes du jeu social
  - les incertitudes de la situation mondiale ou locale
  - Et donc le besoin de se garder des marges de manœuvre pour s'adapter aux changements imprévisibles et garantir sa survie
- Ceci explique que bien souvent les acteurs sociaux demandent plus de changement pour les autres que pour eux-mêmes

L’ANALYSE STRATÉGIQUE DES ORGANISATIONS

- Les organisations sont composées d’acteurs individuels ou collectifs qui participent au fonctionnement de l’organisation
- Mais ces acteurs ont des intérêts qui ne convergent pas forcément
- La gestion de ces différences d’intérêt passe par des interactions, des transactions, des conflits entre acteurs
- Ce sont les stratégies des acteurs dont on fait l’hypothèse qu’elles contribuent au fonctionnement de l’organisation, au même titre que les objets techniques, les règles et les organigrammes.

LES ACTEURS JOUENT DANS UN SYSTÈME D'ACTION CONCRET

- Le jeu des interactions entre acteurs forme un système d'action
- ce qui veut dire que quand l'on touche à un des éléments du système tout le système bouge
  - Cela entraine que dans de nombreux changements il y a des acteurs qui gagnent et des acteurs qui perdent, si le compromis entre acteurs n'est pas équilibré

L'IMPORTANCE DES RELATIONS DE POUVOIR

- Chaque acteur ou groupe d'acteurs possède des intérêts matériels, sociales ou symboliques qui rentrent en coopération ou en conflit
- ce sont ces différences d'intérêts qui expliquent les relations de pouvoir et de coopération entre les acteurs.
- la question du pouvoir, du leadership, de l'autorité, de la domination est au cœur de la sociologie des organisations
  - Les relations de pouvoir sont un des éléments clés de compréhension de la réussite ou des échecs des processus d'innovation, des processus de décision et du management

INCERTITUDE, INFORMATION, RÉSEAUX SOCIAUX « PRÉNUMÉRIQUES », RATIONALITÉ, ÉMOTION

- Les interactions fonctionnent sous forme de relations de pouvoir qui s'organisent autour
  - des zones d'incertitudes propres à toute organisation
  - des informations qui servent à gérer ces incertitudes
  - Des réseaux sociaux « pré-numériques » et numériques par l'intermédiaire desquels circulent l'information
- Elles varient en fonction du jeu des acteurs qui mobilisent à la fois une « rationalité limitée » et de l'émotion, sous contrainte de situation

DE NOMBREUX ACTEURS ONT DU MAL À ACCEPTER L'EXISTENCE DES RELATIONS DE POUVOIR

- On trouve des relations de pouvoir dans toutes les organisations, même si tout ne s'explique pas par les relations de pouvoir.
  - Cependant, très souvent, les acteurs ont du mal à accepter qu'il existe des intérêts divergents, des objectifs qui ne soient pas communs et donc des relations de pouvoir.
  - Ils préfèrent les explications plus « enchantées » en termes de sens, de valeurs et d'identité, voire « d'expérience » en marketing
  - A l'inverse, les acteurs acceptent souvent mieux l'idée de domination, c'est-à-dire d'un pouvoir qui s'impose et qui enlève toute marge de manœuvre aux acteurs et donc déculpabilise par rapport à la responsabilité de l'acteur.

TOUS LES ACTEURS NON PAS LES MÊMES ATOUTS MAIS TOUS ONT DES MARGES DE MANŒUVRE

- Dans la sociologie des organisations, « l'analyse stratégique », fondée en France par Michel Crozier (1964, *le phénomène bureaucratique*) montre que tous les acteurs jouent même s'ils n'ont pas les mêmes atouts et donc qu'ils ont tous des marges de manœuvre.
  - Cette approche fait suite à des recherches américaines sur l'importance des réseaux informels dans le « bon fonctionnement » des organisations
  - comme celle de Alvin W. Gouldner, 1955, *Patterns Of Industrial Bureaucraty*
  - Ou d'Ervin Gogffman, 1961, *Asylums: Essays on the Social Situation of Mental Patients and Other Inmates*
  - Qui montrent que même dominés les acteurs jouent et ont des marges de manœuvre
- Ce débat entre rapports de domination et relations de pouvoir est au cœur de l'analyse du fonctionnement des organisations, c'est-à-dire des processus d'innovation, de changement et de décision

EXERCICE SUR LES LIENS ENTRE INFORMATION, ZONE D'INCERTITUDE ET RELATION DE POUVOIR : LE CAS DU VOYAGE PAKISTAN-TURQUIE

- l'objectif de l'exercice est d'apprendre à repérer
  - les acteurs qui jouent dans un système d'action
  - leurs atouts
  - leurs contraintes
  - et comment le pouvoir n'est pas uniquement lié à une position statutaire ou à une « propriété » mais à une place stratégique qui varie en fonction de l'évolution de la situation.
- La leçon de cet exemple est que même l'acteur le plus démuni possède des atouts et peut renverser le sens des relations de pouvoir.
- l'important est de savoir jouer sur les zones d'incertitudes qui peuvent être énergétiques, financière, liée au contrôle et à la circulation de l'information, etc.

MÉTHODE

- Étape 1 : Lire individuellement le cas puis discuter en deux groupe pour reconstituer la chronologie et l'évolution du jeu entre les acteurs.
  - 1 repérer les acteurs
  - 2 indiquer les atouts que chacun possède
  - 3 indiquer les contraintes qui pèsent sur chacun
  - 4 reconstituer l'objectif commun et montrer les objectifs particuliers à de chaque acteur au départ du voyage
- La méthode consiste à n'utiliser que les informations qui sont données sans faire intervenir de données psychologiques afin d'aboutir à une analyse sociologique stratégique fondée sur l'analyse des informations qui circulent et qui déplacent les zones d'incertitudes et dont les relations de pouvoir.

MÉTHODE

- Pour qu'il y ait un système d'action il faut qu'il y ait un objectif commun : revenir en Turquie
- La question est de savoir si tout le monde est d'accord sur la façon d'y parvenir
- Etape 2 : Présenter sur un axe, l'histoire du retour en faisant apparaître les événements qui déclenchent des tensions et des déplacements de zones d'incertitudes afin de montrer comment ces déplacements de l'incertitude redistribuent le pouvoir à l'intérieur du groupe.

MÉTHODE

- Etape 3 : réflexions sur le cas et transposition éventuelle à votre travail de recherche en cours
- Toute cette histoire peut-être présentée comme un processus de décision : montrer en quoi une décision, d'un point de vue sociologique, est plutôt un processus collectif, qu'un moment précis, associé à un acteur qui arbitre tout seul en toute connaissance de cause.
- Décrivez comment la source d'incertitude évolue
- Comment les rapports de pouvoir s'organisent autour de cette zone d'incertitude : qui se retrouve en meilleurs position à chaque étape, et grâce à quoi, qui est et à cause de quoi ?
- en quoi cet exemple peut s'appliquer à votre travail de recherche ?
- En quoi l'analyse stratégique paraît pertinente non, paraît choquante non ?

LES ÉCHELLES D'OBSERVATION DU POUVOIR

Domination (macro)

Relation de pouvoir (meso)

Leadership (micro)

L'ECHELLE D'OBSERVATION MACRO-SOCIALE



Barcelone, Espagne

- Les acteurs sont invisibles
- on observe la domination comme un effet d'imposition
- Les trois principales légitimité de Max weber

L'ECHELLE D'OBSERVATION MESO-SOCIALE



Bordeaux, France

- Les acteurs sont collectifs et représentent des groupes (fonctionaires, politiques, entreprises, salariés, medias, scientifiques, etc.)
- C'est l'échelle des relations de pouvoir et des organisations

L'ECHELLE D'OBSERVATION MICRO-SOCIALE



Guangzhou, Chine

- Les acteurs sont individuels
- Ils sont en interaction au sein d'une famille, d'un atelier, d'un bureau, d'une petite organisation
- C'est aussi l'échelle des relations de pouvoir

L'ÉCHELLE D'OBSERVATION MICRO-INDIVIDUELLE



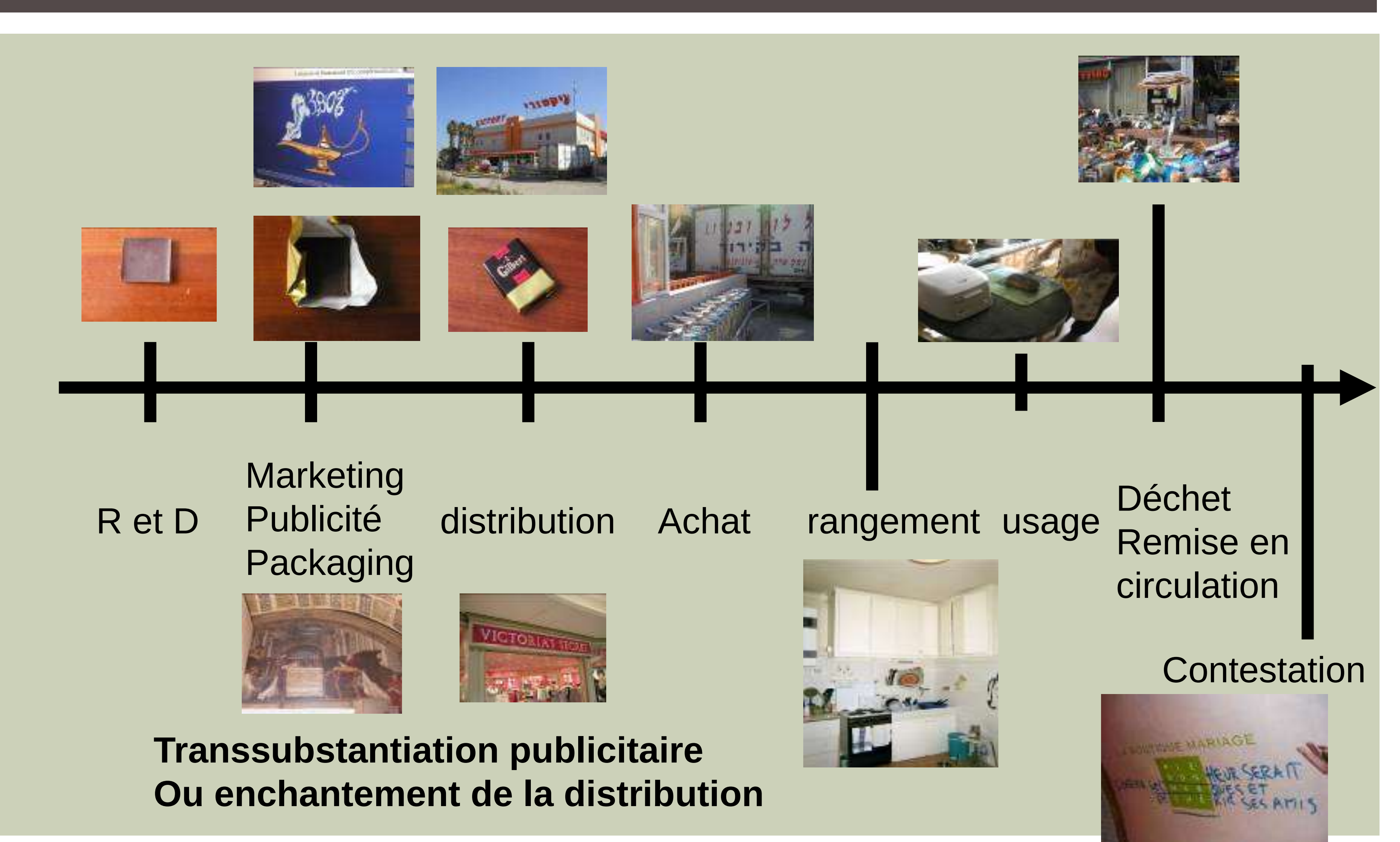
Paris, France

- Les acteurs sont aussi individuels mais ne sont pas analysés dans leurs interactions sociales.
- Ils sont analysés à travers leurs motivations, leurs calculs et leur construction identitaire
- C'est l'échelle de la cognition, du désir et de l'inconscient à l'intérieur des individus

RAPPEL : TROIS CAUSALITÉS EXPLICATIVES DU COMPORTEMENT QUI VARIENT EN FONCTION DES ÉCHELLES

- On comprend que les frontières entre les échelles proches sont souvent floues mais qu'elles sont plus visibles entre échelle éloignées
- Ce que l'on peut retenir c'est que
  - l'échelle macro sociale permet surtout de mesurer des effets de domination et des effets d'appartenance sociale comme la classe sociale, le genre, la culture ou la génération.
    - l'explication du comportement relève de la corrélation indépendamment de la situation
  - Les deux échelles meso-sociales et micro-sociales sont celles des interactions entre les acteurs et des effets de situation.
    - L'explication du comportement varie en fonction de la situation
  - L'échelle micro individuelle est celle du sens et du calcul.
    - L'explication du comportement vient de l'intérieur de l'individu
- Le fonctionnement des organisations, celui des motivations et des processus de décision s'analysent principalement à l'échelle meso-sociale

L’INNOVATION SUIT UN ITINÉRAIRE QUI PART DE LA PRODUCTION JUSQU’AUX USAGES ET AUX DÉCHETS DANS L’ESPACE DOMESTIQUE : LE JEU DU RATIONNEL ET DE L’IMAGINAIRE



Transsubstantiation publicitaire
Ou enchantement de la distribution

QUELQUES OUVRAGES DE BASE

- http://anthropos-lab.net/wp/wpcontent/uploads/2011/12/Weber-Politics-as-a-Vocation.pdf
- Gouldner Alvin W., 1955, Patterns of Industrial Bureaucracy, Routledge
- Crozier Michel, 1964, *Le phénomène bureaucratique*, Seuil
- Crozier Michel, 1979, *On ne change pas la société par décret*, Grasset
- Friedberg Erhard, 1997, *L'analyse sociologique des organisations*, l'harmattan, Pour n°28
- Christensen Clayton M., 2002, *The innovator's Dilemna*, Harper Business Essentials, HarperCollins
- Saussois Jean-Michel, 2007, Théories des organisations, La Découverte
- Lafaye Claudette, 2010, *Sociologie des organisations*, A. Colin
- Dupuy François, 2011, *Lost in management*, seuil

WEBOGRAPHIE

- Michel Crozier, 2011, sur la SEITA et la place de l'organisation https://www.youtube.com/watch?v=wjI5LN2n9L8
- François Dupuy, janvier 2013, des trente glorieuses à aujourd'hui, *Lost in management*, https://www.youtube.com/watch?v=I2K8o8LdfY8
- François Dupuy, mai 2010, sur la confiance, https://www.youtube.com/watch?v=qRxBk2ew0KE
- François Dupuy - Lost in management Volume 2 : La faillite de la pensée managériale
- 27 janvier 2015, https://www.youtube.com/watch?v=bFaubTOiFHk
- Introduction à la théorie des organisations Isabelle Huault, 30 janvier 2012, https://www.youtube.com/watch?v=sThRrBbxZ7w
- Cours d'introduction à la sociologie des organisations
- Rémy Bachelet, 2010
- https://www.youtube.com/watch?v=b0wXb8jFccc&list=PLEE025018A988152F
- https://www.youtube.com/watch?v=2svPLETiSyo cours actualisé
- Vidéo Friedberg
- Video Crozier, Raynaud, etc.

RAPPELS HISTORIQUES SUR LE POUVOIR ET LA DOMINATION

LES ÉCHELLES DU LEADERSHIP, ENTRE DOMINATION, LÉGITIMITÉ POLITIQUE, RELATIONS DE POUVOIR ET STYLE DE COMMANDEMENT

- Dans l’histoire des sciences humaines le leadership se retrouve dans de nombreuses traditions disciplinaires et à plusieurs échelles d’observation. Elle porte sur
  - l’autorité, et « La soumission à l’autorité » (Milgram, 1974)
  - la décision
  - la négociation
  - l’efficacité
  - la légitimité du pouvoir.
- La notion de leadership renvoie à la fois
  - à la psychologie du chef
  - au style de commandement
  - à la sociologie des organisations et aux interactions entre chefs et subordonnés
  - à la science politique de l’Etat et aux régimes monarchiques, démocratiques ou despotiques
  - au management
  - à la dimension culturelle du management ou du leadership.
- Qu’est-ce qu’un bon leader, qu’est-ce qu’un leader efficace ou encore existe-t-il plusieurs style de leadership sont les questions, souvent sans réponse définitive, qui traversent la question du leadership.

LE LEADERSHIP AU 18ÈME SIECLE : COMMENT CHANGER EN SUIVANT L'ORDRE DES CHOSES

- En France Montesquieu, au 18ème siècle, est souvent cité comme l'un des premiers penseurs du leadership politique moderne dans les sociétés occidentales.
- Ce que l'on sait peut-être moins c'est qu'il s'appuyait aussi sur des auteurs chinois, comme le rappelle Philippe d'Iribarne dans son livre *La logique de l'honneur* publié au Seuil en 1989.
- Dans ce livre il cite Montesquieu faisant référence, dans *De l'esprit des lois* (1748), à un auteur chinois décrivant la fin de la dynastie Qin (3ème siècle avant notre ère).
  - Celui-ci déclarait que « ce qui perdit les dynasties de Tsin et de Souï, c'est qu'au lieu de se borner , comme les anciens, à une inspection générale, seule digne du souverain, les princes voulurent gouverner tout immédiatement par eux-mêmes »,
- et Montesquieu de conclure : « La monarchie se perd lorsqu'un prince croit qu'il montre plus sa puissance en changeant l'ordre des choses qu'en le suivant . » (*La logique de l'honneur*, p. 91). Cf. le *Shi* 势

LE 19ÈME SIÈCLE : MARX, LA DOMINATION COMME EFFET D’IMPOSITION ET DE SOUMISION

- Marx est le principal théoricien du pouvoir comme domination. L'État est le principal outil par lequel la classe dominante, la bourgeoisie qui possède les moyens de production, impose son pouvoir à la classe ouvrière.
- Il combat les penseurs sociaux-démocrates qui pensent que l'État est un moyen de redistribuer la richesse.
- Penser en termes de domination signifie qu'il n'y a pas d'autres solutions que de faire la révolution parce qu'il n'y a aucune marge de manœuvre entre l'effet de domination et la révolte révolutionnaire.

MAX WEBER: ENTRE ÉTHIQUE DE CONVICTION ET ETHIQUE DE RESPONSABILITÉ

- Toujours dans la sphère politique, une des grandes références sociologique est Max Weber.
- Sociologue de la fin du 19ème et du début du 20ème siècle, il est à la fois critique et défenseur du parlementarisme politique contre le romantisme révolutionnaire (p. 162).
- Il est aussi l'analyste de la tension entre
  - « l'éthique de conviction » qui vise la pureté sans tenir compte des imperfections des hommes et de l'irrationalité du monde
  - et « l'éthique de responsabilité » qui pense que « nous devons répondre des conséquences prévisibles de nos actes » (p. 172)

L'ETHIQUE DE CONVICTION

- « Vous perdrez votre temps à exposer de la façon la plus persuasive possible à un syndicaliste convaincu de la vérité de l'éthique de conviction que son action n'aura d'autres effet que celui d'accroitre les chances de la réaction[…] lorsque les conséquences d'un acte fait par pure conviction sont fâcheuses, le partisan de cette éthique n'attribuera pas la responsabilité à l'agent, mais au monde, à la sottise des hommes ou encore à la volonté de Dieu qui a créé le monde ainsi. […] Le partisan de l'éthique de conviction ne se sentira « responsable » que de la nécessité de veiller sur la flamme de la pure doctrine afin qu'elle ne s'éteigne pas, par exemple sur la flamme qui anime la protestation contre l'injustice sociale » (pp. 172-173)

MAX WEBER (LE SAVANT ET LE POLITIQUE, 1920) : LES TROIS LÉGITIMITÉS DU POUVOIR POLITIQUE

- Trois fondements de la légitimité
  - celle fondée sur la tradition, avec comme chef le patriarche ou le prince ;
  - celle fondée sur les qualité personnelle d'un individu, le charisme, avec le prophète, « le chef de guerre élu, le souverain plébiscité, le grand démagogue [des cités grecques] ou le chef d'un parti politique » ;
  - celle de l'autorité fondée sur la légalité associé à une compétence, à un statut légal avec les fonctionnaires des Etats modernes.
- Ces trois modèles d'autorité traditionnelle (aussi appelée patrimoniale ou despotique), d'autorité légale et d'autorité charismatique peuvent se retrouver dans d'autres analyses et dans divers types d'organisations ou de leaderships.

GUSTAVE LEBON: LE LEADER CHARISMATIQUE

- Toujours au 19ème siècle, la théorie du meneur charismatique de Gustave Le Bon en est un bon exemple.
- Gustave Lebon est opposé à la foule grégaire et, d'après Bernard Dantier, serait le tenant d'un individualisme aristocratique.
- En un sens il fait suite à Tocqueville dans *De la Démocratie en Amérique* (1835-1840) qui lui aussi craignait qu'une démocratie trop large fasse peser une menace sur les individus, mais sans les présupposés racistes de Gustave Le Bon qui publie en 1895 *La psychologie des foules*, livre dans lequel il explique notamment le cas du chef charismatique.

CHARISME ET SOUMISSION

- Dans son introduction, Bernard Dantier explique que
- « G. Le Bon expose comment les foules ressentent le besoin quasi vital d'un meneur (meneur que Freud, nous l'avons dit, interprète comme le représentant du père de la horde originelle) ce qui produit une forme de domination spécifique, la domination « impulsée par une force personnelle charismatique, soumission extraordinaire au caractère sacré, à la vertu héroïque ou à la valeur exemplaire d'une personne. »

HITLER, UN CAS DE CHEF CHARISMATIQUE ABSOLU

- » Ce meneur a souvent été vu comme une préfiguration d'Hitler comme le montrent les extraits de *Mein Kampft* (mon combat) ci-dessous :
  - « Il ne doit pas y avoir de décisions prises à la majorité, mais seulement des individus responsables... Bien entendu, chacun aura des conseillers auprès de lui, mais la décision sera prise par un seul homme... lui seul possède l'autorité et le droit de commander... Il ne sera pas possible de se passer de Parlement ; mais les députés se contenteront d'y donner des conseils. Aucune chambre ne doit émettre de vote. Ce sont des institutions faites pour le travail, et non des machines à voter...
  - Ce principe, responsabilité absolue inconditionnellement liée à une autorité absolue, produira progressivement une élite de chefs qui est inconcevable aujourd'hui, dans cette ère de parlementarisme irresponsable [...]
  - La meilleure organisation n'est pas celle qui introduit entre le chef d'un mouvement et ses partisans un imposant système d'intermédiaires; c'est celle qui en crée le moins possible. Car organiser, c'est transmettre à un très grand nombre d'hommes une idée définie - qui toujours a pris naissance dans la tête d'un seul - et assurer ensuite la transformation de cette idée en réalité. »

EMOTION, TRIBU ET LIEN FUSIONNEL AVEC LE CHEF

- » Dans un discours aux SA (organisation paramilitaire nazi) Hitler déclarait
  - « Tout ce que vous êtes, vous l'êtes à travers moi ; tout ce que je suis, je le suis seulement à travers vous ».
- Le leadership politique s'exprime à travers la communauté ou la tribu émotionnelle. Ici le leadership signifie la fusion et l'emprise totale du chef sur ses subordonnés.
- C'est le modèle « idéal typique » du chef charismatique.
- La psychosociologie américaine, à partir de années 1930, celles de la montée du nazisme et du stalinisme, va explorer les alternatives au pouvoir autoritaire et notamment celle du pouvoir démocratique.
  - Cf l'introduction à *La psychologie de foules* de Gustave le Bon par Bernard Dantier
  - classiques.uqac.ca/contemporains/dantier_bernard/intro_psycho_foules/Dantier_intro_psycho_foules.pdf
  - www.encyclopedie.bseditions.fr/article.php?pArticleId=146&pChapitreId=15480&pSousChapitreId=15490

François Bourricaud (1950) : quel lien entre leader de petit groupe et leader politique ?

- Un leader est une « personne qui gouverne d'autres personnes », ce qu'il oppose au gouvernement des choses défendu par Saint Simon (1760-1825), et qui tient compte de la part informelle de l'organisation (p. 448). « La fonction du leader est d'assurer la cohésion du groupe […] et d'arbitrer les conflits sans cesse renaissants ». Le leader « est avant tout un meneur d'homme ».
- C'est au final un « individu dont le rôle est d'obtenir de ceux sur lesquels s'exerce son pouvoir qu'ils concourent à des tâches communes » (pp. 458-459).
- La confiance est le ciment du lien entre le leader et les membres du groupe.
- Il y a donc bien un lien entre leadership politique et leadership de petit groupe autour de la question de la confiance, mais relèvent-ils malgré tout des mêmes logiques sociales du fait même de la forte différence d'échelle d'action et donc d'acteurs concernés ?

BALES (1950) : LEADER D'ACTION ET LEADER COMPRÉHENSIF COMME CONDITION DE L'EFFICACITÉ DES PETITS GROUPES

- A partir de 1947 un laboratoire d'expérimentation sur les comportements humains va être créé à Harvard aux USA.
- Une des expériences la plus célèbre est celle de Robert F. Bales avec son équipe sur la découverte des deux leaders complémentaires dans la conduite des groupes sociaux :
  - le leader d'action, celui qui permet au groupe de réaliser la tâche qu'il est chargé d'accomplir qu'il appelle aussi le « spécialiste de la tâche »
  - et le leader compréhensif ou « spécialiste social ».

KURT LEWIN (1947) : LES TROIS LEADERS AUTORITAIRE, DÉMOCRATIQUE ET LAISSER FAIRE

- Le rôle de « leadership autoritaire » demande au leader de prendre toutes les décisions qui concernent le groupe. Il fixe les étapes des actions à réaliser et qui fait quoi. Il participe peu aux activités du groupe.
- Le rôle du « leadership démocratique », - au sens de comportement psychosociologique proche du comportement compréhensif de Bales et non de la démocratie politique, se joue avec un leader qui discute les décisions avec le groupe -, clarifie les objectifs et laisse les membres du groupe travailler avec qui ils le souhaitent. Il essaye d'être un membre du groupe.
- Le leadership laisser-faire demande un leader qui laisse aux individus toute liberté pour décider de ce qu'il faut faire (p. 281).

S. Alexander Haslam, Stephen D. Reicher et Mickael J. Platow (2011), *The New Psychology of Leadership. Identity, Influence and Power*

- Un groupe fonctionne principalement à partir de l'identité qu'il s'est construite comme « in group », comme groupe d'appartenance, par rapport à « l'out groups », le groupe des autres.
- Le leader est donc fondamentalement, pour ces trois auteurs, un « entrepreneur d'identité » collective, celui qui fait passer les acteurs du groupe du « je » au « nous ».
- L'expérience consiste à constituer deux groupes d'étudiants dont les uns sont censés préférés Klee et les autres Kandinsky, deux grands peintres abstraits du 20ème siècle, soit deux « in group » opposés. Au final il leur est demandé de donner une récompense soit à un ami dans l'out group soit à quelqu'un qu'ils n'aiment pas dans l'in group et la plupart choisissent de donner à la personne de leur « in group ».
- Pour les auteurs, ce résultat est un bon indice de preuve que l'identité collective prime sur les préférences individuelles et donc que l'identité collective représente une force qu'un bon leader doit être capable de capter pour mieux faire avancer le groupe par rapport à ses buts qui peuvent être politiques, moraux ou économiques.

LE POUVOIRS DU LEADERSHIP : LE PASSAGE DU « JE » AU « NOUS »

- Les auteurs font un deuxième constat que le pouvoir est le deuxième élément important du fonctionnement des groupes.
- Ils distinguent deux sortent de pouvoir, le pouvoir qui surplombe (« power over ») c'est-à-dire qui s’impose au groupe et le pouvoir qui traverse le groupe (« power through »), celui qui part du groupe (p. 61).
- Un leader efficace est celui qui part de l’énergie du groupe. Son pouvoir réside dans sa capacité à mobiliser l’identité collective qui est vue ici comme l’énergie, comme le moteur du groupe.
- Le pouvoir du leader est d’autant plus fort qu’il fait partie de l’in group et qu’il a donc une capacité plus importante à ne pas imposer son pouvoir du dehors et donc à faire passer le groupe du « je » au « nous ».

LE LEADER : UN ENTREPRENEUR D'IDENTITÉ

- Un leader qui cherche à donner forme au monde que ce soit un homme politique ou un militant, ou un chef d'entreprise, doit être capable de faire émerger les caractéristiques qui constituent l'identité collective du groupe.
  - Il doit incarner de l'intérieur les valeurs produites par le groupe, les valeurs du « nous » et non pas du « je ».
- Le leader « doit être comme l'un d'entre nous » et doit travailler en faveur des intérêts du groupe que celui-ci soit un petit groupe, une famille, ou une communauté nationale ou internationale.
  - C'est la capacité du leader à capter ce « nous » qui va permettre la construction d'une énergie collective capable de faire bouger le groupe, de lui « faire déplacer des montagnes », pour reprendre une phrase du nouveau testament des chrétiens.
- Les qualités du leader ne sont donc pas pour les auteurs des qualités personnelles mais renvoient à sa capacité à représenter les qualités du groupe.

DISCUSSION

- Si je trouve ce travail très intéressant, je ne suis pas sur pour autant de partager toutes leurs conclusions,
- notamment sur le fait de ne pas assez réinterrogez la discontinuité éventuelle entre les expériences en laboratoire, *in vitro* et la vie politique *in vivo* ;
- ou de ne peut-être pas assez discuter les frontières entre utilisation de l'énergie du groupe et manipulation, même si ces frontières sont toujours floues et qu'ils se défendent de soutenir une thèse manipulatoire ;
- ou encore sur le fait de ne pas prendre en compte jusqu'au bout les conséquences de l'effet de situation sur lequel ils insistent beaucoup, et à juste titre, et qui fait qu'être un leader autoritaire ou démocratique pourra être une bonne ou une mauvaise solution en fonction de la situation et des contraintes de la situation.

DISCUSSION 2

- Par contre ce qui me parait important c’est d’avoir remis en avant la dimension collective du leadership dans la culture occidentale alors que beaucoup d’auteurs présentent que les occidentaux comme individualistes.
- Ils ont probablement individualiste en valeur mais en pratique, comme partout, les groupes fonctionnent sur un mode collectif.
- Ce qui varie c’est la forme de l’action collective et le fait qu’en fonction des cultures on valorise ou non l’existence de la vie collective.
- Il faut juste rappeler qu’il n’y a pas de société sans vie collective, sans une forme minimale de « collectivisme » et donc que « l’individualisme » comporte une part d’illusion, considérée comme positive pour certains et négative pour d’autres.

FRANÇOIS DUPUY (2011), *LOST IN MANAGEMENT*, ORGANISATION, COUT HUMAINS ET AJUSTEMENT

- François Dupuy montre que les dysfonctionnements des organisations forment système.
  - L'encadrement de proximité peut faire le constat qu'il existe un sous travail dans un atelier ou un service.
  - Mais s'ils cherchent à changer la situation ils risquent un conflit avec un syndicat et cela sans soutient de leur direction.
  - Il n'a donc pas intérêt à changer car le coût humain est trop élevé.
  - Ce cout humain favorise à termes l'automatisation qui en remplaçant les hommes par des machines diminuent les couts liés aux conflits.
  - Ce coût pousse aussi à la délocalisation, à l'emploi d'intérimaires et à la sous-traitance pour faire marcher l'usine ou le service sans avoir à prendre en compte ces coûts de transaction humains

UN LEADER EFFICACE DÉCIDE EN FONCTION DE LA SITUATION

- Tout ceci concoure à montrer les coûts du changement et de l'adaptation, autant du point de vue de salariés, ce que Vincent de Gaulejac a appelé *Le coût de l'excellence*, que du point de vue des organisations.
- Le coût élevé du changement explique pourquoi le « changement ne se produit pas quand il est nécessaire mais quand il est possible » (p. 44) et donc sous contrainte.
- Finalement, ceci permet de montrer que la qualité d'un leader va d'abord dépendre de la situation, de sa capacité à saisir ou non une opportunité pour changer.

LA GESTION PAR LES RÉSEAUX, LE FLOU, LA CONFRONTATION ET LA COMPLEXITÉ

- François Dupuy montre que:
  - la rationalisation des grandes organisations en occident par des procès, des règles ou de la clarté
  - va à l’encontre d’un management qui accepte la confrontation, la complexité et le flou.
  - L’important n’est pas de fixer des règles mais d’apprendre à réguler.
  - La régulation première est celle des réseaux.
- On retrouve ici en partie la Chine et l’interculturel.
  - En chinois on peut traduire leadership par ling2 dao3 guan1 xi0, mot à mot le dirigeant des réseaux.
- Le leadership apparait comme une notion complexe aux facettes multiples psychologique, organisationnelle, politique et interculturel. Malgré tout il se dégage un point commun de toutes ces approches : le chalenge du leadership n’est pas de gérer des choses par des règles mais des hommes et leurs réseaux sous contrainte de situation.
- Merci pour votre attention

JEAN PIERRE DURAND: “LA CHAINE INVISIBLE”

- Limiter les coûts de transaction se traduit par une « retaylorisation » du travail.
- C’est ce qu’un sociologue français, Jean Pierre Durand, a appelé « la chaine invisible » :
  - Cela désigne le processus par lequel l’informatique réintroduit un contrôle de la productivité dans le secteur des services comme autrefois la chaîne dans les usines.
  - Cela correspond aussi à l’automatisation des services comme avec les caisses automatiques dans les grandes surfaces ou les machines automatiques dans les métros à Paris pour gérer la mobilité avec la carte navigo, ou les « smart grids » ou les compteurs dits intelligents dans les logements ou les usines pour réguler la consommation d’énergie, etc.

UN CAS DE JEU SOCIAL ENTRE CONTRÔLE, TRAÇABILITÉ ET AJUSTEMENT

- D. Desjeux (dir.), Sophie Taponier, Sophie Alami, Isabelle Garabuau-Moussaoui et *alii*, 1998, *Comprendre la construction sociale de la méfiance entre les entreprises et les services de la Poste*, http://www.argonautes.fr/uploads/uploads/documents/1998_10LaPosteMefianceVolume1.pdf
- http://www.argonautes.fr/uploads/uploads/documents/1998_10LaPosteMefianceVolume3.pdf

- Un bon exemple de chaine numérique invisible basée sur des code-barres qui conditionnent la traçabilité des colis et la gestion des risques de fraude et de retard des colis et donc le jeu de la confiance et de méfiance, de l'autonomie et du contrôle, entre acteurs.
- Le livre de Béatrice Hibou, 2012, *La bureaucratisation du monde à l'ère libérale*, La Découverte, met l'accent sur l'intention de contrôle des grandes organisations ce qui est tout à fait vrai, mais sans montrer les jeux d'acteurs, et donc la réception de cette intention, et donc sans voir l'écart qui existe entre intention et résultat, ce qui limite l'effet de domination.

CONCLUSION 1

- Il suffit de retenir pour le moment la démonstration sociologique que fait François Dupuy et qui montre que la question du leadership comporte peut-être une dimension plus universelle que l’on ne le croit habituellement.
- Elle tourne autour d’un constat qui est que la rationalisation des grandes organisations en occident par des procès, des règles ou de la clarté va à l’encontre d’un management qui accepte la confrontation, la complexité et le flou.
- L’important n’est pas de fixer des règles mais d’apprendre à réguler. La régulation première est celle des réseaux.
- On retrouve ici en partie la Chine et l’interculturel. En chinois on peut traduire leadership par ling2 dao3 guan1 xi0 领导 关系, mot à mot le dirigeant des réseaux.

CONCLUSION 2

- Le leadership apparait comme une notion complexe aux facettes multiples psychologique, organisationnelle, politique et interculturel.
- Malgré tout il se dégage un point commun de toutes ces approches : le chalenge du leadership n’est pas de gérer des choses par des règles mais des hommes et leurs réseaux sous contrainte de situation.

LA DIMENSION INTERCULTURELLE DES INTERACTIONS SOCIALES DANS LES ORGANISATIONS ET LE VIE SOCIALES

DO'S AND DON'T A FAIRE OU NE PAS FAIRE

DES SOURCES DE TENSION EN SITUATION DE MANAGEMENT INTERCULREL

Chine,États-Unis,France

Pologne, Sénégal,…

Une approche comparative des codes sociaux dans la vie quotidienne et les entreprises fondées sur des observations réalisées entre 1994 et 2013

ON NE PEUT CONNAÎTRE TOUTES LES RÈGLES DES INTERACTIONS SOCIALES DANS LE MONDE

- Il faut donc apprendre à observer en sachant que ce qui paraît évident dans son pays ne l'est pas ailleurs
- L'objectif ici est de donner quelques exemples pour éveiller l'attention
  - La règle est qu'entre plusieurs choix de comportement on choisit la pratique la plus discrète (même si cela ne marche pas à chaque fois)

LES RÈGLES GÈRENT LA DISTANCE ET LA PROXIMITÉ SOCIALE ENTRE INDIVIDUS

- Elles s’organisent autour des **usages qui sont prescrits, permis ou interdits**
- Elles varient suivant que l’**espace est public, privé ou intime**
- Elles évoluent avec les changements de **génération** et en fonction des **clivages sociaux et de genre**
- Les règles sont donc **dynamiques et diverses.**

LE PRÉNOM EN SITUATION DE PREMIER CONTACT : DU PRESCRIT À L'INTERDIT

- Aux USA le prénom ou *first name* peut être utilisé dés le premier contact. Il ne signifie pas la proximité d'où l'incompréhension des français qui interprètent l'usage du prénom comme un signe de proximité. **Le prénom est prescrit.**
- En France le prénom n'est pas utilisé comme premier contact le plus souvent. Passer au prénom c'est montrer une certaine proximité. **Le prénom est permis.**
- En Chine l'usage du prénom n'est pas possible dans la sphère publique. Il signifie l'intimité. Cela est en train de changer avec les nouvelles générations. Cet interdit explique pourquoi de nombreux chinois porte des surnoms ou des prénoms étrangers afin d'éviter l'usage de leur prénom en publique. **Le prénom est interdit.**

LES INCERTITUDES DU « VOUS » ET DU « TU », DU PRÉNOM ET DU NOM DE FAMILLE

- En Pologne :
  - **Distance faible :** Le prénom est réservé à la famille et aux amis
  - **Distance moyenne** : Entre collègues de travail on met « vous » avant le prénom ou le nom, selon les relations qui unissent les deux personnes
    - « Vous » en polonais : « pan » (m), « pani » (f), ce qui donne par exemple : « pani Kasia » (prénom), « pan Nowak » (nom).
  - **Distance forte** : Celui qui est plus haut dans la hiérarchie peut aussi s'adresser à son subordonné par son nom (sans « vous »), mais ceci est interprété comme antipathique ou annonce une réprimande.
- Au Sénégal :
  - *« Les femmes se font appeler par leur nom d'épouse, pas par leur nom de jeune fille dans notre entreprise.* ***Les femmes aiment bien se faire appeler madame.*** *»*
- En Suède
  - le **tu est de règle**, le vous est vexant (vous = Interdit)

DIRE BONJOUR PEUT BLESSER L'AUTRE!

- Au Sénégal : on peut dire bonjour plusieurs fois par jour. Ne pas le faire peut blesser. **Le bonjour est prescrit**
- En France : on dit plutôt bonjour tous les jours et on se sert la main. Si on oublie cela peut être mal vu. **Prescrit.**
- Aux USA : on se sert peu la main. Les contacts physiques sont réduits au minimum en dehors du Hug entre amis ou dans la famille. **Permis.**
- En Chine : on se sert la main la première fois que l'on se rencontre et on ne recommence pas le lendemain sous peine de blesser la personne qui peut dire qu'elle a été oubliée si on lui redit bonjour. **Prescrit puis Interdit.**

EN POLOGNE : SERRER LA MAIN, SIGNE DE TRADITION OU DE MODERNITÉ

- **Se serrer la main au quotidien : entre hommes**
  - La règle générale est que **les hommes se serrent la main tous les jours** pour se dire bonjour et souvent aussi pour se dire au revoir
  - Les **femmes sont exclues** de ce rituel
  - Traditionnellement on **baise la main** des femmes et les femmes font une légère révérence
- **Serrer la main des femmes: un signe de modernité**
  - Il arrive que les hommes qui ne veulent pas être perçus comme misogynes tendent la main aux femme
  - Les femmes « émancipées », modernes, tendent la main aux autres
- **Serrer la main des deux sexes : un effet de génération**
  - Se serrer la main chez les deux sexes est populaire parmi les **adolescents.**

LE SOURIRE DANS UN ESPACE PUBLIC

- Aux USA la règle sociale est de sourire quand les regards se croisent. S'il n'y a pas de sourire la personne s'inquiète et se demande si elle n'a pas fait quelque chose de mal (cf. *Friends or Foes*) : **prescrit**
- En France la règle est de ne pas sourire à un inconnu. On risque de plus de passer pour un benêt. Les américains pensent souvent que les français sont arrogants à cause de cela : **interdit**
- En Chine on sourit pour montrer sa gène ce qui énerve les français. « Et en plus il rigole », comme dit un français en conflit avec un restaurateur cité par ZHENG Li hua dans son livre *Les chinois de Paris et leurs jeux de face :* **permis en cas de conflit**

DIRE MERCI SIGNIFIE PLUTÔT LA DISTANCE SOCIALE EN POLOGNE ET EN CHINE

- En Pologne
  - Dans la vie quotidienne, par exemple en famille, l'usage du « merci » n'est pas très courant. On utilise parfois des mots qui signifient la gratitude ou le contentement. **Plutôt interdit dans l'espace privé**
  - « Merci » (en polonais « dziękuję ») est plutôt officiel, on l'utilise dans les institutions (poste, sécurité sociale, etc.) et au téléphone, envers des gens avec qui on n'est pas très proches : **permis dans l'espace public, exprime une distance sociale ou une relation impersonnelle**
- En Chine
  - On ne dit pas merci à sa femme ou aux gens proche. **Interdit dans l'espace privé,** cela **signifie la distance sociale.**
- En France
  - Dire merci est une prescription très forte inculquée dés l'enfance : **prescrit pour l'intime, le privé et le public**

REGARDER QUELQU'UN DANS LES YEUX : UN JEU STRATÉGIQUE ENTRE CONFIANCE, RESPECT ET ÉGALITÉ

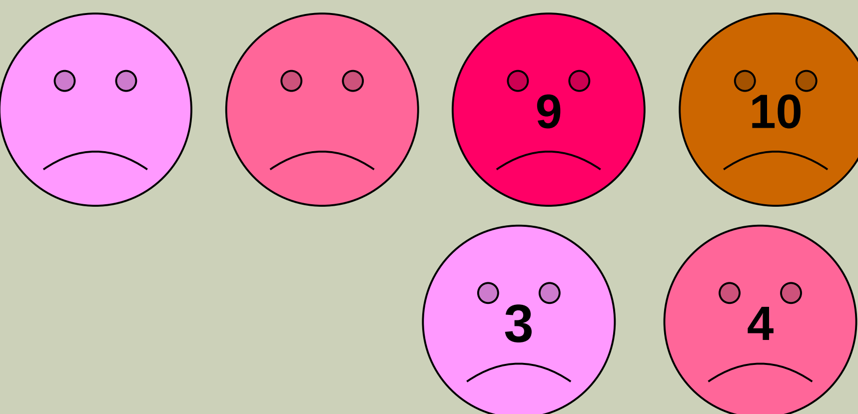
- En Pologne, comme en France
  - quelqu'un qui évite le regard dans les yeux pendant une conversation est considéré comme quelqu'un qui ne dit pas la vérité ou comme une personne très timide.
  - Regarder droit dans les yeux de son interlocuteur est signe de confiance en soi.
- En Chine baisser la tête est un signe de respect
  - quand les enfants écoutent les parents ou les professeurs
  - quand les subordonnés écoutent les supérieurs
  - quand on est pris en faute
  - Dans les interactions entre les personnes de statuts égaux, on ne doit pas baisser la tête, mais on ne fixe pas le regard dans les yeux, on regarde, puis le regard quitte les yeux de l'autre, c'est un regard qui se promène autour de la personne (Zheng Li Hua).

LES JEUX DE FACE EN CHINE

- Le jeu des interactions sociales consiste à gérer la face (mian4面) des autres.
  - Tout le jeu stratégique consiste à limiter les sources de conflit et à faire monter la face de l'autre.
- En Chine le style indirect de communication est principalement utilisé pour résoudre les problèmes afin de gérer la face de chacun.
  - D'où l'importance des codes sociaux pour minimiser son action et valoriser celle de l'autre, notamment pour les repas où celui qui invite va dire que c'est un modeste repas alors que les invités vont lui dire le contraire (Zheng Li hua)

LA COLÈRE, LES ÉMOTIONS ET LES RISQUES DE RUPTURE DU LIEN SOCIAL

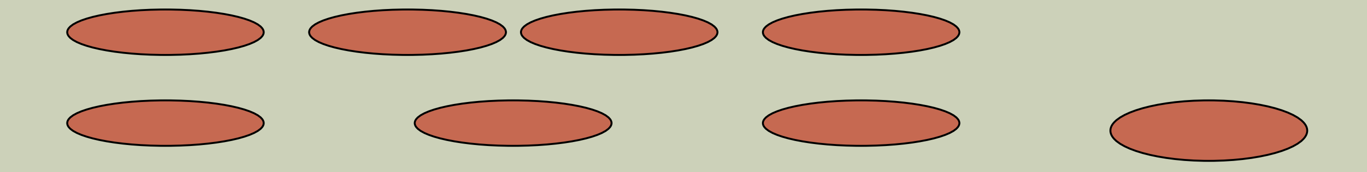
- *Au Sénégal*
  - « Comme femme, on peut se fâcher, mais pas comme une française. Il y a le poids de la culture. Il y a des blocages. Cela joue en faveur des hommes. Les hommes c'est comme un mari, comme son père. »
- *En Chine*
  - La colère monte très progressivement et quand elle explose elle signifie une rupture du lien social
  - Les français peuvent se mettre plus facilement en colère sans que cela entraine une rupture du lien social. C'est une forte source d'incompréhension pour les chinois



•

LA DIMENSION CULTURELLE DU TEMPS

- En Chine
  - il n’y a pas d’agenda. Les rendez-vous se prennent à un, deux ou trois jours. Avoir un agenda peut signifier ne pas avoir de mémoire et c’est plutôt péjoratif.
- Les temps entre deux séries de phrases
  - pour les Français: 0.3 seconde : souvent les français “coupent la parole” de leur interlocuteur coyant qu’il a fini
  - pour les Américains: 0.5 seconde



LES ENJEUX STRATÉGIQUES DE LA COMMUNICATION: RAPPORTS DE POUVOIR, ENGAGEMENT ET CLARIFICATION AU SÉNÉGAL

- Le choix d'un moyen de communication peut être :
  - **pratique** pour vérifier la compréhension de l'information
  - **stratégique** pour gérer les tensions et les négociations.
- Il y a un jeu:
  - du **contact direct** personnalisé qui permet de **mieux négocier** mais avec un **coût de régulation** en temps et émotionnel plus élevé.
  - et du **contact indirect standardisé** qui est **économe en temps** mais **peut créer des frustrations**.
  - Le choix dépend des marges de manœuvre de chacun.
- l'écrit permet de :
  - **faire passer un point plus conflictuel**
  - **laisser une trace des décisions prises**
  - **s'assurer de la bonne compréhension**.
- Une partie du courrier papier est neutre (facture, échantillon).

LES SENS SOCIAUX DE L'EMAIL : ENTRE GESTION DE L'URGENCE ET IMPORTANCE DU LIEN SOCIAL, ENTRE VITESSE ET LENTEUR

- La vitesse de réponse à un email dépend de l'urgence et de la culture :
  - En fonction des cultures on répond dans la journée, dans la semaine, jamais…
  - Une partie des emails ne sont pas lus
- La vitesse de réponse est un indicateur de l'importance de l'interlocuteur.
  - Elle rentre dans le jeu de la gestion de la distance et de la proximité entre personnes.
  - On répond plus vite à un supérieur hiérarchique ou à une personne proche
- La « lenteur » peut être un moyen de gestion des conflits.
  - Elle permet de limiter les tensions. En cas de tension, il est souvent conseillé de rester factuel et de ne pas mettre d'émotion dans les emails professionnels

LA DIFFICULTÉ DE L'ANGLAIS : L'ENJEU DU GLOBISH POUR FACILITER LA COMMUNICATION

- *« C'est **très compliqué de travailler en anglais**. »*
- *« Dans les négociations avec **les chinois, ils ne parlent pas un mot de français. Leur anglais n'est pas évident** et nous on est débutants. »*
- *« En **anglais c'est moins facile. C'est par email et par téléphone**. Il faut chercher ses mots. Quand c'est récurent cela vient bien. On arrive à se comprendre. Je vais au-delà de l'oral. Je demande qu'on envoie un mail. Ce sont des discussions très courtes. C'est pour débloquer des problèmes. »*
- *« **A FT il y a un collègue qui a un niveau d'anglais un peu supérieur**. Après les réunions téléphoniques en anglais, il **envoie un compte rendu**. Il explique après. Il est disponible. »*
- « Les anglophones quand ils viennent ils font des **présentations PowerPoint. »**
- *« **En anglais. Cela se passe bien**. J'ai beaucoup travaillé en anglais, en France. La plupart des personnes travaillant dans mon secteur ont l'habitude de travailler en anglais, c'est très fluide. »*

EN POLOGNE : IMPORTANCE DES RÉSEAUX ET DE LA VIE HORS TRAVAIL

- La confiance est souvent basée sur le fait d’être recommandé, **c’est pourquoi il est bien d’avoir des réseaux sociaux dans diverses institutions.**
- **Pour pouvoir puiser dans ces relations il faut construire une bonne image de soi en** invitant les gens **(dîner, boire, etc.).**
- **Liens entre travail et vie privée**
  - Selon le type de travail, on peut faire des liens entre les deux, par exemple en papotant avec ses collègues de bureau de nos problèmes personnels.

EN CHINE : LES RÉSEAUX SOCIAUX

- Les réseaux sociaux ou *guan1 xi4* (关系) sont importants dans la vie sociale.
  - C'est un moyen de prendre des décisions comme dans la plupart des pays.
- Confiance et méfiance:
  - En Chine la confiance et la méfiance sont basées sur les relations personnelles c'est pourquoi dîner, visiter l'usine, boire ensemble est important pour améliorer le lien social.
  - La construction de la confiance demande du temps bien que pour beaucoup d'occidentaux cela semble une perte de temps.
- Le plus souvent, l'oral inspire plus confiance que l'écrit. Cependant, il ne faut pas oublier que c'est une négociation commerciale avec des différences d'intérêt et des relations de pouvoir et donc qu'il faut être prudent avec l'oral

CONCLUSION : LES TENSIONS ENTRE CODES SOCIAUX SONT LIÉES AU FAIT QUE LA MÊME PRATIQUE A UN SENS OPPOSÉ DANS DEUX CULTURES DIFFÉRENTES

- Le sens d'un code ne pose pas de problème en soi mais en fonction du contact entre deux cultures où la lecture du code est inversée :
  - Ainsi le fait de **ne pas dire Merci** ne posera pas de problème entre un chinois et un polonais mais en posera avec des français
  - Comme le fait de **dire bonjour** qui ne pose pas de problème entre un français et un sénégalais mais peut en poser avec un chinois
  - Utiliser **le prénom** entre un chinois et un américain
  - **Sourire** ou ne pas sourire entre un français et un américain

LA SOCIOLOGIE DES ORGANISATIONS COMME OUTIL D'AIDE A LA CONDUITE DU CHANGEMENT

LES 10 CLÉS ANTHROPOLOGIQUES DU COMPORTEMENT ENTREPRENEURIAL

- Les effets de situation
  - **L'échelle de perroquet** : le mouvement perpétuel des innovations technologiques et du monde en mouvement
  - Le *shi 势:* l'observation du cours des choses et des opportunités à saisir pour lancer un projet
  - La fenêtre de tir : Le moment opportun du lancement d'un projet
- Les calculs des acteurs
  - Le *double bind* : les injonctions paradoxales dans le travail
  - La charge mentale : La préoccupation qui envahit la tête au-delà de la charge de travail
  - Les Horaces et les Curiace : séparer les problèmes pour mieux les traiter et baisser la charge mentale
- **Les effets de leadership**
  - Le marginal sécant : un cadre supérieur qui possède un réseau diversifié et une plus grande capacité à anticiper
  - La personnalité charismatique : Un acteur dirigeant qui a une vision, un appui politique haut placé et une capacité à mobiliser ses collaborateurs
- Les conditions de la coopération
  - Les réseaux « pré numériques » : un moyen clé d'obtenir les informations nécessaire à une action efficace; un moyen de lobbying en interne
  - Les zones d'incertitudes : les sources du pouvoir et de la coopération autour de la circulation de l'information entre acteurs

RAPPEL POUR ENTREPRENDRE, LANCER UN PROJET OU PRENDRE UNE DÉCISION, IL FAUT :

- Des compétences humaines et techniques : des experts en fonction des problèmes
- Des moyens et une organisation logistique
- Choisir une méthode stratégique
  - inductive/pragmatique ou hypothético-déductive/« globale »
- De la sensibilité, de l'intuition et une capacité à enthousiasmer
  - cf. la personnalité charismatique
- **Et surtout de l'information pertinente**
  - pour savoir comment agir, où, quand
    - cf. la fenêtre de tir
  - et avec qui
    - cf. les réseaux

ENTREPRENDRE SANS TOUT MAÎTRISER À L'AVANCE

- Ceci ne signifie pas que tout ces éléments sont disponibles au moment du démarrage de l'action
  - Il faudra donc petit à petit repérer:
    - les informations pertinentes
    - les zones d'incertitude stratégiques pour l'action
    - qui les contrôlent
  - Et apprendre à avancer sans tout maîtriser
  - tout en créant des **actions « cliquets »** (qui empêchent le retour en arrière)
    - Ex: « souvent on arrive à déplacer le débat de l'opportunité de lancer ou non un projet à une discussion sur les alternatives du contenu, puis sur la date de mise en œuvre du projet »

ETRE ENTREPRENEUR C'EST DÉPENSER BEAUCOUP D'ÉNERGIE EN OBSERVATION, EN TRANSACTIONS SOCIALES ET EN ENTHOUSIASME

- Ceci veut dire qu'il faut bien souvent commencer à lancer un projet en aveugle
  - Cf. La théorie classique de la **main cachée** qui montre que l'on prend d'autant mieux une décision que l'on ne connaît pas bien, ou qu'une partie, de ce qui va suivre (**Albert O. Hirschman,** 1958, *The Strategy of Economic Development)*
  - Ou les théories des **changements incrémentaux**, par petites étapes, de Charles Lindblom dans les années 1950 aux USA.
  - D'où l'importance des méthodes inductives et « opportunistes »
- Le lancement d'un projet est donc aussi producteur d'angoisse et de stress (cf. le *double bind*)
  - Ceci demande donc d'avoir des marges de manœuvre et d'être soutenu par sa hiérarchie
  - D'augmenter sa capacité à supporter les incertitudes et à improviser (cf. le *Shi* chinois)

ON OBSERVE DEUX GRANDS MODÈLES DE CHANGEMENT ET DE PRISE DE DÉCISION EN ENTREPRISE

- Une stratégie qui cherche à élaborer un modèle « idéal » avant l'action puis qui cherche à l'appliquer à la réalité.
- C'est une approche plutôt « hypothético-déductive »:
  - Bénéfice : minimisation du coût humain du recueil de l'information
  - Coût : maximisation des coûts humains de son application dans la réalité du fait des écarts entre le projet et la situation
- Une stratégie qui part de l'observation de la situation.
- C'est une approche plutôt « inductive »:
  - Coût : maximisation des coûts de recueil de l'information et de construction de réseaux sociaux
  - Bénéfice : minimisation des coûts de « transaction » au moment de la mis en place et optimisation de la circulation de l'information grâce à la construction des réseaux humains pendant le recueil de l'information.

LA RECHERCHE DES DONNÉES POUR DÉCIDER : L'INFORMATION N'EST PAS NEUTRE SOCIALEMENT

- L'information ne relève pas d'une circulation libre, elle n'est pas neutre, c'est un enjeu entre des acteurs qui coopèrent ou qui sont en concurrence
  - cf. le marginal sécant et sa capacité à capter l'information du fait de sa position dans l'organisation
- l'information pertinente pour l'action est une ressource rare d'un point de vue stratégique.
- On observe souvent trois grandes sortes d'information:
  - Celle sur le comportement de **l'usager final**, unité domestique ou entreprise
  - Celle sur les **connaissances techniques** en fonction des problèmes à résoudre
  - Celle sur la connaissance des règles de **fonctionnement informelles de l'entreprise**
- L'information ne se donne pas gratuitement elle s'échange
- Etre entrepreneur c'est apprendre à échanger de l'information sans perdre dans l'échange et pour arriver à du win-win

LA DOUBLE INJONCTION PARADOXALE DU CADRE ENTREPRENEUR : MOBILITÉ ET STABILITÉ

- Comme acteur de l'innovation, l'entrepreneur doit créer, changer, s'adapter, anticiper, c'est ce qui conditionne la survie de l'entreprise.
  - Mais la mobilité et la création ont un coût élevé
    - notamment en temps passé à créer qui entre en tension avec la rentabilité
    - mais aussi en termes humain du fait des « couts de transaction » qui sont produit par la transgression que représente l'innovation
- Comme gestionnaire il doit standardiser, rationaliser, stabiliser, pour diminuer le temps passé, baisser les coûts et augmenter la rentabilité
  - mais cette stabilisation est souvent précaire et remise en cause du fait d'un environnement technologique très mouvant.
- Ceux sont donc deux demandes contradictoires mais qui sont chacune nécessaires prise une à une.
  - C'est une double injonction paradoxale ou « double bind » qui crée beaucoup du stress
- Une des solutions est de séparer les problèmes : la méthode des Horace des Curiace

LA MÉTHODE DES HORACE ET DES CURIACE

- C'est l'histoire d'une compétition entre Rome et Albe.
- Les fils Curiace (Albe) sa battaient, dans un stade en rond, contre les fils Horace (Rome)
- A la fin deux fils Horace avaient été tués mais il en restait un sans blessure. Les trois Curiace étaient tous vivants mais tous étaient blessés, l'un très grièvement, l'autre moyennement, l'autre un peu.
- Le fils Horace s'enfuie et fait le tour du stade ce qui amène les fils Curiace à se séparer en lui courant après.
- Comme ils sont déparés, le fils Horace va pouvoir les tués un par un.
- La moral de cette histoire est qu'il faut hiérarchiser les problèmes, ne pas tout changer globalement, en fonction par exemple deux critères :
  - Facilité à réaliser
  - Effet de levier important
- Souvent on passe du temps sur des tâches facile mais à faible effet de changement

FENÊTRE DE TIR : LE MOMENT OÙ LE LANCEMENT D'UNE IDÉE OU D'UN PROJET À DES CHANCES DE RÉUSSIR

- Le constat est qu'une décision est prise et adoptée non pas parce qu'elle est rationnelle mais parce qu'elle est lancé à un moment acceptable par les acteurs qui vont la recevoir
  - Exemple : lancer une réforme politique pendant les vacances ou au tout début de la prise de pouvoir

OBSERVER ET POSER DES QUESTIONS

- Mais une fenêtre de tir n'existe pas en soi.
- Elle demande d'observer
  - la **charge mentale** forte ou faible de son supérieur
  - L'évolution de la **courbe de la tension** liée au changement dans une entreprise pour choisir le moment où la tension faiblit
  - En choisissant un lieu de développement **moins nobles** et donc souvent **peu conflictuel**, mais qui doit être **stratégique**
  - Les **contraintes juridiques**
- Observer c'est apprendre à poser des questions sur ce qui peut introduire du changement
- Avoir un réseau informel est stratégique

LES RÉSEAUX: ENTRETIENS ET CIRCULATION DE L'INFORMATION

- L'ajustement entre partenaires : avoir un réseau de confiance informel:
- Exemples tirés d'entretien en entreprise
  - « On a un pilotage global, mais on joue beaucoup sur des ajustements deux à deux. »
  - « Il est utile **d'avoir un contact de confiance** grâce auquel on peut arriver à **obtenir les vrais enjeux** de telle ou telle demande, les **vraies contraintes** de la demande ce qui va nous permettre de **répondre au plus près** des vrais enjeux ou des vraies contraintes. »
- Les critères de choix des réponses aux demandes d'information : hiérarchie, problème à résoudre et entretien du réseau
  - « Il y a des demandes obligatoires qui viennent de la hiérarchie, je choisis en fonction du niveau de responsabilité du demandeur. »
  - « Je réponds aussi en fonction de mes intérêts personnels, des problèmes que j'ai à résoudre. »
  - « Je réponds aussi en fonction des personnes, celle qui sont dans mon réseau de confiance et à qui il faut répondre pour entretenir la confiance. »

COMMENT GAGNER COMME « INTRAPRENEUR » QUAND ON N'EST PAS LÉGITIME AU DÉPART DU PROJET

- « [Pour un projet] on est rentré en tension avec un autre département de FT. Ils ont adopté une approche différente en se centrant sur l'urbanisme informatique, en cherchant à construire un schéma directeur puis en lançant un appel d'offre. »
  - **Méthode hypothético déductive**
- « Nous on est parti du terrain avec des petits outils et on a proposé des solutions concrètes. On a fait un audit pour chercher les zones de plus value. On ne nous attendait pas On était plus ou moins légitime. »
  - **Méthode inductive**
- « On s'est occupé de la mise à jour des nouvelles technologies qui intéressait peu de monde. »
  - **Occuper un territoire où il existe peu de concurrents mais qui est stratégique par rapport au marché**

LES ALLIANCES CLÉS

- « On s'est imposé sur certains sujets. On a investit les relations avec le service après vente qui avait peu d'information. »
  - **Avoir accès à l'information clé sur la connaissance du marché**
- « En échange on leur a donné les outils nécessaires pour réduire les taux de contact. »
  - **Echange de services**
- « C'est possible [de gagner] parce qu'on regarde au-delà de sa responsabilité ; On travaille avec d'autres pays comme l'Allemagne et la Chine. »
  - **Acteur marginal sécant qui a plusieurs sources d'information qui lui permet de comprendre où sont les zones stratégiques**

TROIS ZONE D'INCERTITUDES STRATÉGIQUES LIÉES À L'ACCÈS AU CLIENT ET À L'EXPERTISE TECHNIQUE

- Les trois sources d'incertitudes contrôlées par une direction
  - **La qualification : donne ou ne donne pas le feu vert au lancement d'une nouvelle technique (expertise technique)**
  - **la mise en production : autorise ou non le lancement du produit (expertise technique)**
  - **le suivi des anomalies : répare les pannes ou les erreurs (contrôle de l'information pertinente)**
- Cette direction occupe un passage obligé pour l'accès au marché et à la connaissance du client.

CONCLUSION: QUELQUES QUESTIONS DE BASE POUR LANCER UN PROJET DANS UNE ORGANISATION

- Choisir une méthode stratégique de lancement du projet : inductive ou globale ?
- Comment réaliser un « audit » pour repérer
  - où est l'information pertinente pour mon action
  - quelle information pertinente je possède pour échanger avec les autres
  - qu'est-ce qui est incertain pour moi, qu'est-ce qui est incertain pour les autres
  - Est-ce qu'il existe un territoire à la marge où je pourrais investir
- Comment créer des réseaux de confiance informels
- Quel sont le ou les service clés avec qui faire alliance
- Quelles actions « cliquets » à créer pour devenir indispensable
- Quelle serait la bonne fenêtre de tir ? Comment suivre le shi pour mieux improviser ?
- Est-ce qu'il existe des innovations techniques qui me menacent ou que je pourrais utiliser ?
- Comment transgresser tout en faisant baisser la charge mentale de mon supérieur ?

- L'échelle de perroquet : le mouvement perpétuel des innovations technologiques et du monde en mouvement(ex: Iphone)
- Le *shi :* l'observation du cours des choses et des opportunités à saisir pour lancer un projet
- La fenêtre de tir : Le moment opportun du lancement d'un projet
- Le *double bind* : les injonctions paradoxales dans le travail
- Les Horaces et les Curiaces : séparer les problèmes pour mieux les traiter et baisser la charge mentale
- La charge mentale : La préoccupation qui envahit la tête au-delà de la charge de travail
- Les zones d'incertitudes : les sources du pouvoir et de la coopération autour de la circulation de l'information entre les 3P
- Les réseaux : un moyen clé d'obtenir les informations nécessaire à une action efficace; un moyen de lobbying en interne
- Le marginal sécant : un cadre supérieur qui possède un réseau diversifié et une plus grande capacité à anticiper
  - « Grâce à notre autonomie, j'ai carte blanche sur ce que je fais ou non, du moment que j'ai des résultats. Je peux donc m'intéresser à des choses très loin (et donc de voir plus large ou plus en avant). »
- La personnalité charismatique: Un acteur dirigeant qui a une vision, un appui politique haut placé et une capacité à mobiliser ses collaborateurs

BIBLIOGRAPHIE COMPLÉMENTAIRE

- Bernoux Phillipe Bernoux, 2014, La sociologie des organisations, Le Seuil (la meilleure synthèse sans cesse rééditée depuis 1985)
- Dupuy François, 2004, *Sociologie du changement,* Dunod
- Lafaye Claudette, 2010, Sociologie des organisations, Armand Colin, 128 p. (présente des classiques américains non traduits en français comme Alvin Gouldner ou Peter Blau ainsi que l'école des conventions avec Luc Boltanski et Laurent thévenot)
- Saussois Jean Michel, 2007, *Théories des organisations*, La découverte (présente à la fois le management et la sociologie des organisations), 120 p.